



Guide méthodologique de l'accompagnement de projets collectifs en Nord Pas-de-Calais

Extrait de l'étude :
« La Diversification des Activités
Agricoles et son Insertion dans
les Territoires Ruraux »

L'analyse de nombreux projets collectifs menés en Nord Pas de Calais nous a permis d'identifier une **série de points-clés** qui déterminent, en partie, les atouts des groupes et leur capacité à aboutir à une concrétisation, voire à surmonter des obstacles.

Nous avons souhaité les traiter **sous forme d'un questionnaire, destiné à alerter** les groupes d'agriculteurs porteurs de projets et les personnes qui accompagnent de tels projets (soit en tant qu'appui à un groupe, soit en tant qu'agent d'un territoire porteur d'une démarche).

Ce questionnaire est détaillé en 4 phases correspondant à l'évolution du projet. Elles sont identiques à celles des fiches descriptives des projets détaillés dans la partie I. : définition, étude, concrétisation puis suivi du projet (nous démarrons donc après l'émergence de l'idée).

Ce document n'entend pas constituer un « Guide du montage de projet », qui donnerait un mode d'emploi clé en main. Il ne prétend pas non plus lister les points-clés de façon exhaustive. En effet, les projets collectifs en matière de diversification sont trop variés pour permettre de définir une fois pour toute une méthode idéale de conduite de projet qui répondrait à toutes les problématiques et à tous les contextes.

En revanche, il doit servir au groupe d'agriculteurs, à l'animateur, à ses partenaires... pour vérifier qu'il n'oublie pas une dimension dans son projet. L'ordre des questions au sein de chaque partie est arbitraire ; les parties peuvent même être abordées dans le désordre, car aucun projet n'est jamais conduit dans un ordre méthodologiquement idéal...

Les encadrés appelés « Idée méthode » sont des conseils de méthodes d'animation du groupe et de conduite de projet qui nous semblent particulièrement adaptées à telle ou telle phase du projet.

A. Définition du projet

L'idée est là et les choses paraissent simples... Avant de se lancer, voici les principaux points à considérer pour s'assurer que tous les membres du projet (agriculteurs individuels, groupe, partenaires) s'entendent sur les différentes dimensions du projet.

Former le groupe

Mener un projet collectif suppose de passer d'un ensemble d'individus à un collectif organisé qui partage le sentiment d'appartenir au même groupe.

Par la suite, il faudra bien sûr veiller à faire vivre ce groupe et sa dynamique à chaque phase du projet.

► Quelle doit être la taille du groupe ?

En général, un groupe est efficace lorsqu'il rassemble de 5 à 10 personnes au maximum. La complémentarité des agriculteurs est également à prendre en compte (au niveau des productions, des compétences, de la situation géographique, du temps disponible...)

► Comment va évoluer le groupe ?

Il est intéressant que le plus grand nombre des membres participe au projet le plus en amont possible afin d'avoir le même vécu au sein du groupe. La composition du groupe va évoluer : désistements, nouveaux recrutements, etc. Il faudra veiller à intégrer les nouveaux membres au fur et à mesure en leur rappelant l'histoire du projet.

► Comment créer la cohésion du groupe ?

Afin que les agriculteurs participants apprennent à se connaître, il est important qu'ils se présentent mutuellement leurs exploitations, leurs motivations et leurs objectifs individuels. La cohésion est facilitée quand les membres ont déjà l'habitude du travail en équipe, voire s'ils ont déjà l'habitude de travailler ensemble.

Idée méthode :

- Réaliser les réunions au sein des exploitations en couplant réunion et visite
- Utiliser des méthodes d'animation de réunion alternant temps individuel (chacun travaille seul le même thème) et mise en commun...
- Favoriser l'expression de chacun des membres du groupe

Clarifier les objectifs du projet et les résultats attendus

Avant de se lancer, et pour éviter les mauvaises surprises par la suite (malentendus, mésententes), il est impératif de passer par cette phase de définition des objectifs de chacun et du groupe, même si cela peut sembler artificiel.

- Quels sont les objectifs du projet ?

Les faire expliciter et valider collectivement.

- Quels sont les objectifs des différents acteurs du projet, agriculteurs du groupe porteur et partenaires ? Sont-ils en adéquation avec ceux du projet ?

A ce stade, il faut s'assurer que chacun s'approprie les objectifs du projet et ne vise pas uniquement ses propres objectifs. Même si les objectifs de chacun ne sont pas partagés, il faut au minimum l'accord de tous sur ceux du projet. Il est malgré tout important que les objectifs non partagés soient explicités.

Cadrer le projet

Prendre du recul sur le projet pour l'appréhender dans sa globalité et ne rien laisser de côté avant d'entrer dans le concret.

- En quoi consiste le projet ? où commence-t-il, où s'arrête-t-il ?

Avant d'entrer dans les démarches de montage du projet, il est fondamental d'avoir bien défini le cœur du projet. Cette définition doit être claire, éventuellement évolutive.

- Les membres du groupe porteur sont-ils d'accord entre eux sur cette définition ? Sont-ils d'accord avec leurs partenaires ?

Faire valider cette définition par les acteurs les plus impliqués, afin d'éviter les tensions, les incompréhensions, voire l'arrêt du projet par la suite.

- Faut-il envisager l'élaboration d'un document cadre pour définir le champ d'action du projet, ses limites et son éthique ?

La rédaction d'un écrit de référence (charte, document cadre...) peut être un outil intéressant pour officialiser le lancement du projet. De plus, il donne les valeurs du groupe et du projet, auxquelles on pourra toujours revenir si besoin et sur lesquelles on pourra communiquer vis-à-vis des partenaires.

- Quand le projet va-t-il pouvoir démarrer ?

Le phasage du projet amène à définir le temps à passer lors du montage et à poser la question du temps que chacun est prêt à investir. Cela reflète souvent l'implication et la motivation de chacun.

- Cas des projets à plusieurs volets distincts

La gestion du projet une fois en place peut être compliquée (temps nécessaire pour chaque volet, échelonnement dans le temps, intérêt différent des acteurs...). Il est important d'anticiper ces difficultés et de chercher à les éviter (hiérarchiser la priorité des volets, implication des acteurs...)

Idée méthode :

- Réaliser un rétro-planning

Acquérir les références nécessaires au projet

Qui dit nouveau projet dit nouvelles compétences à acquérir, nouveau marché à évaluer, nouvelles relations à mettre en place ...

- Quelles ressources sont disponibles ?

Se comparer à d'autres projets existants peut aider à mieux définir et construire son projet.

Idée méthode :

- Effectuer une recherche bibliographique,
- Rechercher le témoignage d'autres porteurs de projets,
- Organiser des visites et des voyages d'étude.

► Quel est le potentiel du projet ?

Idée méthode :

- La réalisation d'une opération test ponctuelle (par exemple : action de communication, marché...) permet de vérifier différents aspects : réponse à un besoin du public, capacité à travailler ensemble, faisabilité technique etc.

► Quelles sont les compétences nécessaires et comment les acquérir ?

Identifier et acquérir si besoin par la formation les compétences nécessaires, aussi bien techniques que méthodologiques.

Idée méthode :

- La formation peut intervenir tout le long de la vie du projet.

Situer le projet sur le territoire

Cette série de questions apporte des réponses faisant avancer le projet dans des domaines variés (exploitations concernées, étude de marché, partenariats, plan de financement...).

► Quel est ce territoire, sa délimitation ?

Dans le cas des grandes échelles géographiques (ex : région), la distance entre les membres du groupe peut rendre difficile sa cohésion.

► Cette échelle est-elle pertinente pour le projet ?

Certains projets voient leur échelle déterminée par l'implication de partenaires, notamment des collectivités qui les financent : attention à bien remonter à la définition du projet et aux objectifs du groupe porteur, et à vérifier que le projet n'est pas altéré par cette contrainte.

► Quel est le territoire (au sens de collectivité : intercommunalité, Pays ...) correspondant ? Quel est son projet de territoire et quels sont ses axes d'actions ? Le projet est-il cohérent avec cette politique ?

Cas des projets portés par le territoire : les intercommunalités et les Pays sont des structures très récentes que les habitants et les acteurs économiques ne se sont pas encore appropriés. La création ou le renforcement du sentiment d'appartenance au territoire devra constituer un moment du montage du projet.

Organiser les partenariats

Les partenariats établis autour des projets l'enrichissent par la légitimité et les compétences complémentaires qu'ils lui apportent. Organisation professionnelle, institution, collectivité locale, organisme technique, établissement de formation, centre de recherche ...

► Quels sont les partenariats à mettre en place ?

Les partenariats apportent des appuis techniques et financiers. Ils donnent bien souvent de la légitimité au projet. Ils sont des catalyseurs du projet et l'aident à avancer plus vite.

► Qui est le pilote ?

La définition du pilote doit être claire et partagée par tous. La conduite du projet sera totalement différente s'il est piloté par une collectivité ou un groupe d'agriculteurs.

► Quel est le niveau d'implication, quel est le rôle de chaque partenaire ?

Définir le « qui-fait-quoi » pour éviter les malentendus et la concurrence.

Structurer le groupe

Les agriculteurs, partie prenante d'un projet collectif peuvent s'engager individuellement ou de façon organisée.

► Si le pilote est le groupe d'agriculteurs, faut-il le structurer ?

Au démarrage, le groupe d'agriculteurs porteur de projet peut se structurer en association. Cette structuration très simple officialise l'engagement de chacun (y compris financièrement, par le versement de la cotisation), avant éventuellement d'envisager la création d'une société pour gérer l'activité économique générée par le projet.

- Si le pilote est un autre acteur, faut-il organiser les agriculteurs membres du projet ?

Dans ce cas, la structuration des agriculteurs, par exemple en association, peut les aider à s'approprier le projet et à le faire vivre dans la durée ; notamment par l'indépendance financière, l'accès à des financements et la négociation avec le pilote sur le contenu du projet.

- Quel niveau de financement de la structure par les agriculteurs ?

L'implication des agriculteurs au démarrage aura des conséquences par la suite. Ainsi par exemple, le fait que les agriculteurs s'impliquent financièrement dès cette phase est un bon indicateur de leur attachement au projet et de sa viabilité. Cet engagement sera un argument de sérieux vis-à-vis des financeurs. D'autre part, sur la durée, le niveau d'engagement fera référence en cas de difficulté. Il sera plus facile de revenir en arrière ou de quitter un projet dans lequel on a peu investi et dont on attend moins de retombées financières.

B. Etude du projet

Le temps de l'étude est celui où l'on analyse la viabilité économique et technique du projet et où l'on affine le projet, le groupe et les partenariats. Selon le type de projet on peut être amené à réaliser des études dans des domaines variés : financement, technique, économique, juridique, réglementaire, commercial, communication, marketing... Ces études peuvent être menées en interne au groupe, confiées à des partenaires, ou encore réalisées par des prestataires extérieurs.

Enfin, le groupe devra mettre en place une organisation pour répondre aux questions soulevées par ces études.

Accompagner le groupe

A cette phase comme à la précédente, la présence de personnes chargées d'accompagner le groupe et de l'aider à mûrir son projet est utile. Cependant, leur présence et leur prise en charge nécessitent l'accord du groupe et des partenaires.

- De quels moyens d'animation a-t-on besoin ?

L'animateur, le chargé de projet ou le conseiller technique n'est pas partie prenante du projet. Il est chargé de donner au groupe les outils, les moyens de progresser dans sa réflexion ou sa concrétisation. Il n'a pas nécessairement d'obligation de résultat.

- Pour les partenaires, le temps d'animation, de conseil, de réunions est-il évalué ? Est-il gratuit ? A quelles conditions ?

Le temps d'accompagnement doit être prévu, réparti entre les partenaires et chiffré dans le plan de financement, dès le départ et dans la durée.

Réaliser les études des différents volets du projet

- Qui réalise ces études ?

Avant de faire appel à un expert, le groupe dispose peut-être en interne des compétences et des outils pour les mener à bien.

Idée méthode :

- Utiliser le réseau des clients des exploitations en vente directe : leur soumettre un questionnaire sur certains aspects du projet peut orienter le groupe (ce type de questionnaire peut-être prévu dans l'étude de marché, s'il y en a une).

- Comment s'assurer de la qualité des études ?

Le groupe ne doit pas hésiter à s'impliquer sur la commande passée pour bien cadrer la prestation et les résultats attendus de l'étude : écrire le cahier des charges ou le relire s'il est rédigé par un partenaire financeur, bien choisir le bureau d'études ou cabinet de conseil selon la compétence et la connaissance du sujet. Il faut bien sûr prévoir le coût et l'intégrer au plan de financement.

En particulier, étudier la faisabilité économique

Etudier le marché est indispensable, en se référant à une méthode spécialisée.

Nous recensons ici quelques questions qui nous semblent particulièrement pertinentes pour les projets de diversification agricole.

► *Sur la demande :*

Est-ce que le projet répond à des besoins recensés de consommateurs ?

Dans un bassin de consommation suffisant ?

Quelles sont les perspectives sur le long terme ? N'est-ce pas un effet de mode ?

Quels sont les besoins des acteurs économiques en cas de projet « filière » ?

► *Sur l'offre existante :*

Quelle est la concurrence en place ?

Pour l'accompagnateur : veiller à ce que le projet n'entraîne pas une déstabilisation du marché des producteurs potentiellement concurrents déjà en place

► *Sur la capacité d'offre des exploitations membres du projet :*

Quelles sont nos capacités de production ? Nos capacités d'augmentation ?

Quelle est notre production disponible ? Aujourd'hui, demain ?

Quelles sont les limites de cette disponibilité ? Les producteurs sont-ils liés par d'autres engagements (contrats, livraison à une coopérative, autre activité de diversification...) ?

► Quels sont les besoins de financement estimés ?

En particulier, il faut veiller à distinguer les besoins d'investissement et de fonctionnement. Les besoins de fonctionnement, notamment le recours à des salariés (par exemple embauchés par le groupe, ou mis à disposition par un partenaire dans le cadre d'une prestation...) ne doivent pas être sous-estimés.

Etablir un plan d'action

Cela consiste à définir les différentes étapes et les tâches à accomplir et à les répartir au sein du groupe. Cela suppose que le groupe ait déjà une expérience de fonctionnement en commun.

► Quel est l'objectif de date de concrétisation ?

Penser à définir un calendrier de réalisation des différentes étapes du projet.

Idée méthode :

- Réaliser un rétro-planning

Si cette date est éloignée (de plus de 2 ans) :

► Le groupe sera-t-il en capacité de se mobiliser sur le long terme, du moins jusqu'à la finalisation du projet ?

La réalisation d'actions ponctuelles allant dans le sens du projet principal peut aider à faire vivre l'implication de chacun dans la durée, et créer une expérience et des habitudes de travail communes.

► Le temps que chacun devra investir sur le montage du projet a-t-il été évalué ?

Différentes notions sont à prendre en compte : le temps passé en réunion pour les agriculteurs notamment, le temps en mois ou année avant la finalisation du projet, le temps passé sur le montage de dossiers, l'acquisition de références.

► Pour chaque étape, qui fait quoi ?

Le groupe peut répartir le travail entre ses membres en fonction des compétences ou des affinités, pour gagner en efficacité (gain de temps et spécialisation).

Idée méthode :

- Bien définir le rôle et la responsabilité de chacun
- Eventuellement former des sous-groupes de travail, des commissions spécialisées

C. Concrétisation

Nous avons retenu pour cette phase toutes les réalisations qui correspondent aux objectifs du projet et qui peuvent donc consister, selon le type de projet, en :

- des investissements,
- des travaux,
- la fabrication de produits,
- l'édition de documents,
- la vente de produits ou de prestations,

- l'embauche de salariés,
- le dépôt d'une marque à l'INPI,
- la réalisation et le dépôt de dossiers de financement,
- l'inauguration d'un site,
- l'obtention d'un agrément ...

Le projet est entré dans une phase opérationnelle : le suivi sera à ce stade surtout technique. Les conseils méthodologiques sont donc moins nombreux qu'aux phases précédentes.

Financer son projet

Cet aspect est plus simple évidemment quand il y a beaucoup d'autofinancement, notamment quand la structure porteuse est une institution, et qu'elle apporte les financements nécessaires à la réalisation du projet, ou du moins la majeure partie. Pour un projet d'agriculteurs, il est facilité quand le groupe a anticipé et a déjà une capacité d'autofinancement, qui constitue également un gage pour les financeurs extérieurs.

Il est important de prévoir le temps à consacrer au montage de dossiers de demande de financements.

Pour les groupes d'agriculteurs en recherche de financements extérieurs :

- Quelles structures solliciter ?

Vérifier la cohérence de l'échelle du projet et de celle du financeur sollicité.

- Sur quoi les solliciter ?

S'assurer que les objectifs du projet répondent aux objectifs du territoire de projet, inscrits dans les chartes des Pays notamment.

Faire inscrire son projet dans le programme d'actions d'une collectivité, même s'il n'y a pas de financements directs, donne une caution au projet, et lui permet d'accéder indirectement à d'autres financements.

- A quelle hauteur peut-on les solliciter ?

Sur ce point, des éléments de réponse peuvent être obtenus au cours de contacts préalables visant à présenter le projet et à impliquer des financeurs.

- Quand les solliciter ?

Attention aux calendriers des demandes de financements : il faut prévoir le temps à consacrer au montage des dossiers et intégrer dans le plan de financement les délais de versement des subventions.

Prendre soin de faire connaître le projet aux éventuels partenaires financeurs en amont de la demande de financements pour les impliquer.

Mettre en œuvre un plan de communication

La communication au moment du démarrage doit permettre de faire connaître le projet. Il est important pour des groupes d'agriculteurs qui souhaitent mettre en avant le caractère fermier de leur projet de bien maîtriser le message transmis.

- Quels sont les résultats attendus du plan de communication ?

Ils peuvent porter sur la notoriété du projet, le chiffre d'affaires, la fréquentation... Attention à bien cibler le bassin de clientèle : il est inutile de communiquer au-delà !

- Quels sont les moyens à mettre en place ?

En fonction de ces objectifs, le groupe définira un plan de communication en veillant à rester simple, pour éviter une communication trop « commerciale » et ne pas brouiller leur image: choisir des supports, définir une image, rédiger des messages clairs et directs...

- Quand communiquer ?

Le lancement de la communication doit être réfléchi : quand lance-t-on la communication par rapport à l'aboutissement du projet ?

Au-delà du seul aspect marketing, une action de communication précoce peut aussi être une des premières actions menées ensemble et servir de test sur le fonctionnement du groupe.

- Les partenaires et financeurs sont-ils impliqués dans la communication ?

Organiser des événements ponctuels de communication avec les partenaires permet de les mettre en valeur et d'entretenir des relations avec eux.

D. Suivi du projet

Le projet est en route, en vitesse de croisière... Comment garantir sa pérennité, son succès dans la durée ? Il faut respecter un mode de conduite pour le réguler, le faire rebondir en cas de problème, l'orienter sur une nouvelle voie si nécessaire.

Faire vivre la dynamique de groupe

Comme aux phases précédentes et sur toute la durée du projet, la vie du groupe est un facteur déterminant.

- Y a-t-il une bonne cohésion dans le groupe ?

La cohésion d'un groupe, la bonne entente entre ses membres sont essentielles pour faire face aux obstacles.

Le groupe doit savoir continuer à investir du temps pour maintenir la cohésion, progresser, se donner de nouvelles perspectives. Le seul temps passé sur la gestion pratique de l'activité n'est pas suffisante pour faire vivre le groupe.

- Comment se répartissent les rôles et les responsabilités au sein du groupe ? Y a-t-il un noyau de personnes moteur dans le groupe ?

Si des membres du groupe ont acquis des responsabilités plus importantes (« management » du projet, rôle de leader auprès des partenaires...), on peut prévoir une reconnaissance de cette situation (par exemple par l'indemnisation). Attention à ce que cela n'incite pas les autres membres du groupe à moins s'impliquer.

- Est-ce que chaque membre du groupe s'investit dans la vie du projet ?

La question de la participation de tous au projet doit être reposée périodiquement. Elle peut révéler une évolution des objectifs de chacun, du contexte économique ou des difficultés particulières.

- De quels moyens d'animation a-t-on besoin ?

L'animateur est généralement moins sollicité à cette phase. Quand un projet est abouti, il doit savoir passer la main. Cependant son intervention pourrait être nécessaire pour répondre à des demandes ponctuelles : besoin de formations complémentaires, temps d'évaluation, ...

Idée méthode :

Discuter en groupe de la définition de règles de fonctionnement, sur les droits et devoirs des uns et des autres. Ces règles peuvent être éventuellement regroupées au sein d'un règlement intérieur. Faire valider ces règles par les membres du groupe.

Faire vivre la gouvernance

La gouvernance peut être entendue comme le mode de fonctionnement « en routine » du projet. Il peut être défini de façon formelle (par exemple dans les statuts d'une société ou dans une convention de partenariat), ou de façon informelle par l'habitude de travail en commun.

- Quelles règles de fonctionnement se donne-t-on ? Quelles règles déterminent le mode de prise de décisions, la répartition des responsabilités, les lieux de discussion :

- entre les membres du groupe ?
- entre les administrateurs et administratifs ?
- entre les porteurs, les salariés embauchés dans le cadre du projet, les partenaires... ?

Un collectif peut être fragile à ses débuts et des règles claires permettent de le consolider. Un collectif habitué à fonctionner avec ses règles sera plus solide pour réagir en cas de problème, quel qu'il soit (imprévu technique, économique, conflit de personnes ...)

- Le groupe est-il capable de s'adapter au contexte et de rebondir si nécessaire, par exemple si la réussite de son projet dépend de décisions extérieures ?

Une difficulté à laquelle le groupe a du mal à répondre peut révéler un problème plus général de fonctionnement.

- Comment les partenariats sont-ils cadrés ?

Si un comité de pilotage partenarial est mis en place, le prévoir souple et pragmatique, quitte à le dédoubler entre un comité des élus plus officiel et un comité technique.

Evaluer le projet

L'évaluation est une phase nécessaire. Elle se déroule lors d'un bilan d'étape ou à la fin du projet. Elle permet de revenir aux bases et de se réorienter en conséquence. Entre autres questions à se poser :

- A-t-on atteint les objectifs fixés pour le projet ?
- Chacun a-t-il atteint ses propres objectifs ?

L'utilisation de critères adaptés et d'indicateurs permet de répondre en partie à ces questions.

- Si des objectifs n'ont pas été atteints, le groupe comprend-il pour quelles raisons ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la démarche ?

Ces questions doivent permettre au groupe d'analyser les résultats de l'évaluation et de mieux les comprendre.

- A qui confier l'évaluation ?

Le groupe peut s'auto-évaluer, ou faire appel à une personne qui l'a accompagné au démarrage et connaît bien le projet. L'intervention d'une personne extérieure aidera le groupe à prendre du recul, à aller au-delà des résultats quantitatifs, à mieux évaluer sa pratique.

<u>Idée méthode :</u>

- | |
|---|
| - Faire intervenir un consultant spécialisé en « fonctionnement de groupe » |
|---|

- Quelles sont les suites à donner au projet ?

En fonction des résultats, la suite peut être la poursuite du projet comme prévu initialement, la prise d'une nouvelle orientation, le démarrage d'un autre volet du projet.

**Etude réalisée avec le concours financier de la
Direction Régionale de l'Alimentation, de
l'Agriculture et la Forêt**